

福田 淳児・田路 則子

---

エニグモにおけるマネジメントのための  
仕組みの生成と発展

2014/08/05

---

No. **159**

Junji Fukuda and Noriko Taji

---

A Case Study on Generation and Development  
of the Management Systems in enigmo

August 5, 2014

---

No. **1 5 9**

## エニグモにおけるマネジメントのための仕組みの生成と発展

福田淳児

田路則子

### 1. はじめに

エニグモは、2002年に須田将啓と田中禎人の二人が、バイマ(BUYMA)の着想を得たときに始まる。この須田と田中に、藤井真人、安藤英男の二人を加えた創業メンバー4名により、2004年2月、南青山のインキュベーション・オフィスに『エニグモ』が設立されることになる。

創業から今日までのエニグモの成長は、大きく3つの時期に分けることができる。第1期は、創業から2008年までの事業の拡大・成長期である。第2期は、2009年から2012年の東証マザーズへの上場までの、事業の選択と集中の時期である。そして、2012年の上場以降が第3期、すなわち上場会社としてのエニグモである。

創業から2008年までは、エニグモが事業を急速に拡大した時期である。2005年の2月にバイマを立ち上げた後、同年12月には新たな収益源となるプレスブログ(pressblog)を立ち上げた。2007年2月にはプレスブログの動画版としてのフィルモ(filmo)が、そしてローミオ(rollmio)がアメリカで立ち上げられたのが2007年10月である。さらに、2008年1月にはシェアモ(ShareMo)が立ち上げられた。この間、いくつもの苦難に直面したが、結果的に事業は順調に成長・拡大する。事業の拡大につれて、従業員数も増加している。

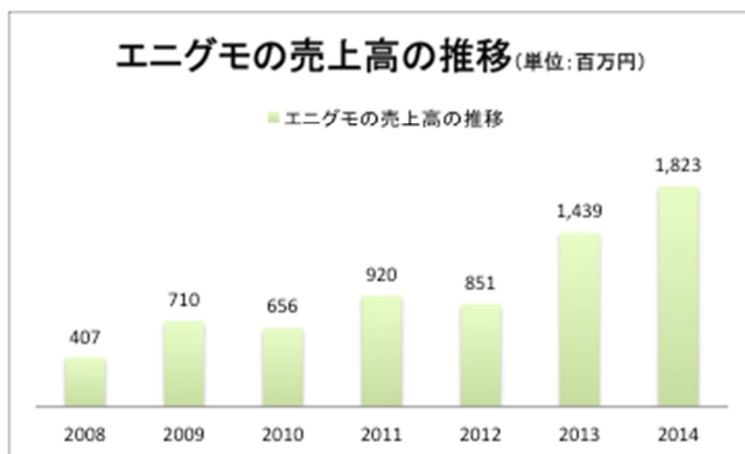
しかし、2009年に入ると景気の低迷、さらには「急激に人が増えたことで、組織的な問題にも直面し、サービスのライフサイクルが衰退期を迎え、最終的に広告事業撤退という道を選ぶことになった」(須田・田中, p.242)。2010年にはバイマ関連事業への経営資源の集中が決定され、他の事業からは撤退した。事業の選択と集中という一連の動きは、エニグモにおけるマネジメントのための仕組みにも大きな影響を及ぼしている。

この時期を乗り越えたエニグモは、2012年に東証マザーズへの上場を果たし、上場会社エニグモとして今日に至るのである。

この間のエニグモの売上高および従業員数の推移は、図表1および2に示し

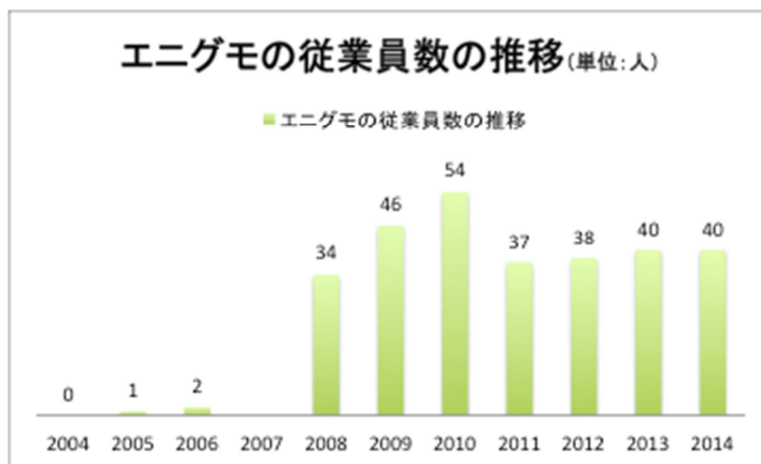
たとおりである。売上高は事業の選択と集中後も順調な伸びを示している。他方、従業員数は事業の選択と集中に関係した削減の後、40人程度で安定している。

図表 1



(『新規上場申請のため有価証券報告書』および『有価証券報告書』に基づいて筆者作成)

図表 2



(須田・田中(2008)、『新規上場申請のため有価証券報告書』および『有価証券報告書』に基づいて筆者作成。ただし、2007年についてはデータが欠損)

エニグモの創業から今日に至るまで、同社の経営を支えるマネジメントのための仕組みも大きく変化している。マネジメントのための仕組みの変化が、次

のエニグモの成長をサポートしている側面もある。本ケースでは、エニグモへのインタビュー調査（図表3）、外部公表資料ならびに須田・田中(2008)に基づいて、エニグモのマネジメントの仕組みに主に焦点を当て、その生成と発展また発展の原因となった要因を追っていきこう。

図表3 インタビューの対象者および日時

インタビューの日付	インタビュー対象者	インタビュー時間	インタビュワー
2013年10月16日	須田将啓氏(代表取締役最高経営責任者)	1時間30分	田路・福田・田路ゼミ学生1名
2013年10月28日	須田将啓氏(代表取締役最高経営責任者)	1時間20分	田路・福田・田路ゼミ学生1名
2013年11月7日	金田洋一氏(執行役員コーポレートオペレーション本部長)	1時間15分	田路・福田・田路ゼミ学生1名
2014年5月1日	須田将啓氏(代表取締役最高経営責任者)	50分	田路・福田
2014年5月1日	安藤英男氏(取締役最高執行責任者)	45分	田路・福田

インタビューはすべてエニグモの本社で実施された。なお、すべての回に池田由香里氏(広報・IR室 広報・プレス担当)に同席いただいた。

## 2. 経営理念

### 2.1. 経営理念の策定

エニグモの基本的な理念は、須田と田中がバイマ (BUYMA) の着想を得た2002年の時点で確立した。彼らによれば、その時点で「僕たちの会社の理念とサービスの、根本となるアイデアが出ていたことがわかる。個人の力をインターネットを使って増幅すること。その人にしかない「価値」を世界中の人と交換できる仕組みを作ること」(須田・田中, 2008, pp.13-14)、これがエニグモの基本的な理念であった。

この基本的な理念は、2004年のエニグモ設立時点で設立メンバーである須田、田中、安藤、藤井の4名によって明文化される。会社設立時点で経営理念を明文化したのは、「会社をつくるというのはそういうことなのかなと、何となく頭にあった」(須田氏とのインタビューより)ためである。

会社設立当初のエニグモの経営理念は、「インパクトのある新しいビジネスの創造を通して社会に活力と楽しさを提供する」というものであり、具体的には次に示す5項目である。

図表4 エニグモの経営理念 (設立当初)

インパクトのある新しいビジネスの創造を通して社会に活力と楽しさを提供する。

1. 楽しく働き、楽しく生きる

会社は人生の多くの時間を過ごす場所。

仕事だけではなく、人生そのものも楽しんでこそ、新しい価値を創造し、社会に楽しさを提供できると考えています。

2. 自分の考えや意見を共有する

どんな意見にも何らかの価値があり、最大の無駄は考えや意見を自分の中で抱えてしまうこと。

ちょっとした発想や、雑多な意見から産まれる新しいインスピレーションを大切にしていきます。

3. 互いを尊重する

自分の主義・主張を押し通すだけの柔軟性のない人は、エニグモには向いていません。お互いを尊重するからこそ、多様な価値観が共存し、新しい価値を産み出す原動力となります。

4. 大きい仕事に取り組む姿勢を持つ

「新しい市場を作る」、「世界規模に育てる」、という気概を持っているからこそ、常に大きなスケールを意識して仕事に取り組んでいきます。

5. 世界初に挑戦する

世の中を変えるインパクトのあるビジネスは、誰かの”マネ”からは、産み出されません。

常にオリジナリティを追求し、”世界初”に挑戦していきます。

(エニグモより提供)

その後、会社設立時点の経営理念が長いことから、表現のみを改め、現在の経営理念である「世界が変わる、新しい価値を」になっている。具体的には、ENIGMO7として7つの項目にまとめあげられている。

図表5 エニグモの経営理念（現在）

世界が変わる、新しい価値を

1. やんちゃであれ！

世の中に「仕掛ける」のは、予想外の行動をとるヤツ。既存概念を超えるヤツ。

正論と予定調和が好きな大人にはなるな。他人の意見にひるむな。

ガキのようにやんちゃなオトナでいよう。

2. 仕事に美学を！

仕事に美学をもとう。ひとの真似をしない。誰かのせいにならない。言い訳をしない。

仕事だからと割り切らずに、恋愛や人生と同じように、自分がかっこいいと思うことを貫け。

3. 本質を掴め！

ゴールにたどり着く意外な道筋、古いルールを破る新しいルール、不可能を可能にする「例外」。

モノゴトの奥にある本質を掴めば、誰かがつくった決まりごと、難攻不落に見えた鉄壁も崩せる。

4. オープンに！

企んで駆け引きするのは 80 年代。情報を操れる時代は終わった。

今はフェアでオープンな人と企業が生き残る。バカ正直なくらい誠実で、ちょうどいい。

#### 5. リアルを追え！

自分を誤摩化すことに慣れている人は、言葉にリアリティがない。企画に心が無い。

それでは人は動かない。むき出しの自分の心と身体で感じたリアルを、

すなおに言葉にする。アイデアにする。それだけで人は動く。

#### 6. 結果にこだわれ！

結果は意志で引きよせるもの。「できれば」を「ぜったい」にするだけで、

今やるべきことが見えてくる。過程や努力に甘えてはいけない。

理屈よりも結果で語れるヤツのところ、チャンスも人も集まってくる。

#### 7. 限界をやぶれ！

自分の限界を決めているのは、自分自身。できないと諦めなければ、人はどこまでも成長する。

エニグモの天井を破るくらいに、跳びあがれ。

エニグモの経営理念には、「インターネット」という技術に言及する言葉がみられない。須田はこの点について、「別にインターネットに限らずにいろいろなことをやりたいという思いと、何かをやるとしたら新しいことをやってやろうというカルチャー」の重要性を強調した。そして、エニグモのビジネスを「インターネットのビジネスだけに押さえるのは、全体を表していないという気がしました」（須田氏とのインタビューより）と述べている。

実際に、「何かをやるとしたら新しいことをやってやろう」というエニグモの組織文化はいろいろなところに現れている。

出版社の有隣堂とのコラボもその一つであろう。本の出版を切っ掛けに仲良くなった有隣堂と、何かコラボをしようということになり、エニグモが知っている会社 30 社の社長に声をかけ、彼らが影響を受けた本をまとめ、大々的にフェアを行なった。

社員旅行にも、エニグモらしさが見られる。「社員旅行も普通の社員旅行ではなく、すごろく形式にして、売上と連動して行き先が決まるようなものにひねろう」（須田氏とのインタビューより）としている。

さらに、証券取引所への上場の際に、全く同じ身分での 2 名の共同代表という形で会社を上場したのもおそらくエニグモが初めてであろう。

須田は、「ビジネス以外、あらゆる会社やカルチャーといったもので新しいこ

とをやって行こう、それによって他の人が影響を受けてよりよくなるということも一つの存在意義だと思っています」(須田氏とのインタビューより)と述べている。

## 2.2. 経営理念の浸透策

経営理念をいかに組織内に浸透させるかは、すべての企業にとって重要な課題である。エニグモのように成長を続ける企業においては、常に新しい社員が入ってくる。これらの社員に、経営理念を浸透させることは挑戦的な課題である。

### 2.2.1 人材の採用

エニグモでは、経営理念また「エニグモ・カルチャー」の浸透のために、いくつか工夫がなされている。一つ目は、入社時点での選考である。須田によれば、人の採用にあたって、会社のカルチャーへの適合と仕事を遂行する能力が、選考の重要なポイントとなる。しかし、須田は、同時に次のようにも述べている。「ただ、こだわっていたのは、向こうにも面接されているという意識は当初から持とうという話はみんなですべて、なるべくこっち側もフラットにこっち側の情報を全部出して、10分とか、そういう単位の時間ではなくて、1時間面接の時間を取って、お互いに出し合った上でお互いが決めるというスタンスです」(須田氏とのインタビューより)。候補者がエニグモのカルチャーに合致した人物である否かは、役員が全員一致で判断することとなっている。

設立からしばらくの間は、自分たちがよく知っている人、または自分たちの知り合いを介して紹介してもらった人を採用していた。この時期には、「一応面接はするのですけれども、担当がいて、書類選考してとか、そういうことは一切なくて、面接を1回か2回やって、みんなですべて決めるという感じだったのです」(須田氏とのインタビューより)ということである。しかし、この方法はバイマで増資を行わず、広告事業の人材を増やすことを決めた時点から大きく変化する。この時期以降、エニグモでは採用にあたって、人材紹介会社を使うようになった。紹介会社を利用するようになり、エニグモに多くの人材関係の書類が送られてくるようになると人事担当という役職が必要となり、次第に面接のフローが形成されるようになったのである。

インタビューイの一人である金田氏は、エニグモに入社して4年目である。彼が、エニグモに入社するにあたっては、3回の面接が行われた。1回目は、取



締役ならびに彼が入社後に所属する予定のコーポレートオペレーション部門の部門長との面接であった。この面接では、金田氏の経歴の他に、どのような考え方で仕事に取り組んできたのかが主に質問された。「自分のやってきた仕事で何が重要、何が大事だと思っているかという部分をいろいろ質問された」（金田氏とのインタビューより）。2回目は、役員ならびに人事担当者による面接であった。ここでは主に、人事的な側面に焦点が当てられた。会社の管理畑にたつ人間として、社内において人間関係を構築する上で常に気をつけていることは何であるのか、また人間関係の構築における失敗談などが尋ねられた。そして、最終面接が両代表（当時）との間で行なわれた。両代表との面接では、教育やカルチャーといった部分、すなわち人間性に関わる部分に焦点が当てられた。親の教育において、自分の中に深く根付いている言葉や大事にしていることはどのようなものか、生きていく上で周りのどのような人と関わりを持ちそういう人たちからどう思われていると感じているか、何人が集まるとどのようなポジションにつくか、などが質問された。「エニグモのカルチャーに心から賛同して」（金田氏とのインタビューより）いるのかまたエニグモ・カルチャーに適合した人物であるのかが厳しく見られるのである。

次に、エンジニアの採用についてみてみよう。初期の時代には、エンジニア自身が会社のサイトを見て応募をしてることがほとんどであった。当時、エンジニアは非常な人気職種であり、応募してきてくれたエンジニアはエニグモに共感してきてくれた人、または友達から薦められた人であった。

エンジニアの採用にあたっては、エンジニアとしてのスキルと同時に、やはりエニグモのカルチャーへの適合が重視される。エンジニアの採用にあたっては、3回の面接が実施される。1回目の面接では、エニグモのエンジニアが作成した開発に関する試験を解いてもらうとともに、サービスエンジニア本部の部門長および現場のエンジニアとのインタビューが行なわれる。2回目の面接では、他のエンジニアとの面接が行なわれる。ここまでの面接では、主にエンジニアとしてのスキルが見られる。3回目の面接が役員面接となる。この段階では、エニグモのカルチャーに適合した人物の採用が重視されるのであるが、安藤はそれを「ほとぼしるいいヤツ」、「明らかな自我が出ちゃっているような方はおもしろいですよね」そして「働いていて何かこうスクラムを組みたくなるような」という言葉で表現している。また、パーソナリティについては「他の人からどんな性格っていわれますかみたいところを皮切りに、集団の中での

立ち位置はどんな立ち位置をとることが多いですか、それは集団によって変わりますかみたいなテンプレート的な御質問をしながら、面白いエピソードが出てくるとそこを聞いていく」(安藤氏とのインタビューより) ことでその人の本質に迫ろうとしている。

### 2.2.2 オリエンテーション

入社後のオリエンテーションも、「エニグモ・カルチャー」の理解および浸透に役立っている。一般職で入社した社員のオリエンテーションは、実際のプロジェクトに取り組むプロセスで行なわれる。最初は、先輩と一緒にプロジェクトに取り組むことになる。担当するプロジェクトによって指導してくれる人は異なる。新入社員は、このプロセスで、エニグモにおける仕事の進め方、考え方を学び、小さい仕事から徐々に一人でこなせるようにしていくのである。たとえば、エンジニアであれば、当初先輩エンジニアと共同でプログラムの開発にあたって、徐々に自分一人で仕事を行なっていくのである。

### 2.2.3 人事考課

エニグモの経営理念重視の姿勢は、人事考課にも現れている。エニグモでは人事考課に多くの時間が費やされる。半年に1回行われる人事考課に1.5ヶ月ほどの時間が費やされるのである。詳細は後述するが、全体の70%のウェイトを持つ能力給のうちの20%の部分が、会社のカルチャーへの合致度である。もともと社員は、エニグモのカルチャーに心から賛同して集まってくれたメンバーであるという意識があり、そこから離れていっていないかが常に評価されるのである。

### 2.2.4 朝礼での須田の言葉

毎月一回開催される朝礼における須田の発言も、エニグモ・カルチャーの浸透をサポートしている。朝礼では、各事業部からの報告が終わった後に、社長である須田が発言をする。須田が直接的に、経営理念について語るわけではないが、「最後はみんなの背中を押すような言葉をかけてくれることが、やはりすごくモチベーションになっている」(池田氏とのインタビューより)。

さらに、エニグモの工作中も私服というドレスコードも、同社の自由な雰囲気表現しているのかもしれない。須田はこの点について、「本質的に、スーツ

の意味があまり仕事にはあわないので。仕事、パフォーマンスを出すということを第一に考えるのであれば、やはり過ごしやすい格好であると思います」と述べている。

### 2.2.5 その他のカルチャー浸透策

飲み会の席で、参加者が経営理念である ENIGMO7 を一つずつ言っていて、つかえたら負けにする ENIGMO7・ゲームも経営理念の浸透をサポートしている。

また、新入社員にエニグモに早く慣れてもらうための工夫もなされている。新入社員の自己紹介メールを全社員向けに送るとともに、それに対して全社員が返答を行なうということがずっと行なわれてきた。「そうすると、メールの中だけでもつながりができる。出身地が一緒だったとか、趣味が一緒だったとか。・・後は歓迎されているという感覚も出ると思って、それは続いていますね」（須田氏とのインタビューより）。

## 3. 中期経営計画の策定

エニグモでは、2012年の上場を契機として、中期経営計画の設定を開始した。上場以前の段階においても、同社は3カ年の中期計画を立案していた。しかし、これはあくまでも、ソネット株式会社の3カ年計画に組み込むためのものという位置づけであった。上場を契機として、トップ・マネジメントと各部門との擦り合わせによって、毎年向こう3カ年の計画を立てるというローリング方式で、中期経営計画の設定を行うようになったのである。

中期経営計画では、向こう3年間のエニグモの向かうべき方向性と目標数値が共有される。ただし、目標数値の具体的な実現方法にまでは、落とし込みが行なわれない。これは、エニグモが直面している事業環境の変化が非常に激しいためである。

中期経営計画の作成にあたっては、「リーダーや各部門のまとめ役の人間に、3年間でこういうことをしたいというものを出示してもらって、それと会社や役員が考えていることをすりあわせる」（須田氏とのインタビューより）。2013年度であれば「効率的に経営し、給料を高くしていき、グローバル展開する。そして長期的な成長を目指して、今年は仕込む時期」であるといったものである。

これに営業利益の目標数値、すなわち 3 年後に 30 億円、5 年後に 50 億円といった数値とともに、売上や社員数のイメージ、および利益率といった数値が社内で共有されるのである。

なお、営業利益の目標数値は、外部にも公表される。この目標数値は「細かいロジックを積み上げるよりも、成長率についてのこれまでのトレンド、市場について市場規模と成長余地を明らかにし、さらに市場に対するアプローチをもとに設定」（須田氏とのインタビューより）したものである。

上場を契機に中期経営計画の作成に本格的に取り組み始めた理由として、須田は「一つ、上場というわかりやすい目標は達成したので、次の目標をつくりたいと、そのときに、その目標にコミットしてほしいので、自分たちで考えだしてほしいというところが強いですかね」と述べている。

## 4. 予算管理

### 4.1 予算編成

エニグモでは、新しい事業年度が、毎年 2 月にスタートする。次年度の事業年度に向けた予算編成は、前年の 10 月頃に開始される。予算の編成方法は、エニグモが上場の準備に入った時期を前後して大きく変化している。それ以前には、トップダウンに近い形で予算が編成されていた。両代表と財務担当の役員である CFO で、会社の次年度の目標売上高の総額などの数値を算定し、予算を作り込んだ。この数値を伝えられた各部門は、この数値を達成するために何をするかを話し合うのである。この時期の予算編成について、須田は次のように述べている。「結構、松田さん（財務担当役員：当時）が作っていた部分というのがあったのですよね。当然下からも上げていたのですが、自分や田中が『2 倍行こう』と大枠を決めて、松田さんがそれを予算に落としていって、藤井や安藤が『2 倍か。きついけど、行きますか』みたいなトップダウンで、現場でそれを強引に予算化する感じでした」（須田氏とのインタビューより、括弧内は筆者）。もちろん、当時においても具体的な施策についてはトップと各部門との間で議論が行なわれた。「そこはどうしても現場の人間の実態に即してやらないとずれてくる」（須田氏とのインタビューより）ためである。

現在では、より「折衷型」の方法で予算編成が行なわれる。これは、上場審査の過程で、予算策定の手順や方針といった進め方が細かく見られるというこ

とに対応した側面もある。この点について、須田は「公開も近づいていたので、予算必達という中で適当なことを言えないというのがありましたね。今までみたいに『倍に行きたい』みたいな直感や思い先攻だけでは作れなくて、現場のちゃんとした積み上げと会社として求めるレベルの高さとそのすり合わせによって現場のコミットを持った成長性のある予算が出来上がって、それを達成することで上場への確かな一歩になるので、そういう体制が変わったことと予算の正確性がより求められるタイミングだったということが要因だと思います」と述べている。

しかしながら、同時に、「もともとは上場審査のためというのは付随的な話であって、利益計画というのはやはり会社を成長させていくため、組織体制を築いていくためには絶対に必要なもので」（金田氏とのインタビューより）あるとの認識も存在していた。金田によれば、「会社って足並みが揃わないとスピードが上がらないじゃないですか。足並みを揃えるための一つの手順が利益計画の策定だったりするのだろうな」という考えがある。

また、予算編成方法の変化という点については、当時の財務担当役員である松田の退職も大きく影響をしている。松田がエニグモを退社することで、予算を須田や安藤が主導で作成せざるをえなくなった。「こっち側がそうやっても、下が全然納得していないと絵に描いた餅になってしまいますので、下からアイデアを聞きながら、どれぐらい行きそうかというのを聞きながら、『でも、これぐらいは会社として欲しいよね』みたいなやり取りをするようになって、今までそこを見ていた部門がなくなったことで、現場と財務ではない経営陣が、自分も含め、より話す必要性が出てきて、体制の中で一番ベストなのは下から引き上げつつ、こちら側からも意向を伝えて、それをまとめていくという感じになったという気がします」（須田氏とのインタビューより）。

現在のエニグモの予算編成プロセスは、トップ・マネジメントが各部門に予算編成方針を伝えるフェイズ、予算編成方針を受けて各部門が部門予算を編成するフェイズ、各部門から提出された部門予算をトップ・マネジメントが集約し全社的な目標との関連で調整を行なうフェイズから構成される。その後、事業年度に入り予算が執行される。

トップ・マネジメントが、各部門長に伝える予算編成方針は、目標となる取扱高、売上高および営業利益といった数値の部分と、「それを達成するために現状の大きな会社が抱える課題と、来期クリアしてほしい、クリアしようと思っ

ていること」(金田氏とのインタビューより)の大きく二つの部分から構成されている。この段階で、コーポレートオペレーション部門は、予算策定のための基礎となるシートを作成する。単年度の利益計画の全社の構成シートは、トップが提示した取扱高、売上高および営業利益といった目標数値に基づいている。次に、全社の利益計画シートを各部門のシートにブレイクダウンしていく作業を行う。このブレイクダウンされたシートが、各部門に配布される。そのさい、各部門に配布されたシートには、根拠資料として今期の実績が添付されている。

トップ・マネジメントから提示された予算編成方針に基づいて、各部門レベルで部門予算の編成が行なわれる。各部門から取引量、その取引量を前提として算出された広告費、また新たな人の採用を含めた人件費を出してもらうことになる。さらに、部門予算の編成にあたっては、トップ・マネジメントによって伝えられた会社が直面している課題を達成するための具体的な施策の策定が行なわれる。それぞれの施策には目標が付与される。ここでは「取扱量に対する売上高の割合を高くする」というトップ・マネジメントから提起された課題に対する施策の例を取り上げよう。従来、エニグモでは、取扱高に対する売上の割合は10%だった。これは出品者と購入者からそれぞれ手数料として価格の5%をもらっていたためである。しかし、この割合を11%に上げたいという課題があった。このために、どういった施策をうつべきかを、部門が考えるのである。部門からは、「安心プラス」という保証制度を導入する案が出された。これは購入者が購入した商品に価格の1%の保証料を上乗せすることで、万が一商品が届かない、壊れていたなどの場合、または不正品であった場合にバイマが保証を行なうという制度である。場合によっては、鑑定に出す費用もバイマが持つことで、購入者は無料で鑑定を受けることも可能である。エニグモでは、この保証をつけることによる売上の増大を見積もったのであるが、その計画時点では、購入者の50%が制度を利用することを想定して予算を組んだ。しかし、実際には、購入者の70%がこの制度を利用したために、大きく売上の伸びに貢献した。

部門レベルでの予算が編成されると、それを全社で集約し、調整するフェイズがある。コーポレートオペレーション部門は、各部門が策定した一次作成予算を集め、これを統合することで、全社の構成シートを完成し、予算のドラフトを展開する。「各部門でこういうことをやりたい、こういう人を採用したいという計画を出してもらって、それを一回すいあげて、後は会社としてこれくら

い利益を出したい、売上をたてたいということで摺り合わせてやっていく」(須田氏とのインタビューより)のである。この時点で各部門から出される数値は、トップ・マネジメントの意図しているものと、大きく異なることはない。これは、トップ・マネジメントと各部門のマネジャーとの間で、「そもそも毎週打ち合わせをしていたり、結構密にやり取りしているので、大きな方針のぶれはあまり感じたことがないのです。数値もなんとなくコンセンサスがとれているので、あまりそこでずれは感じないですね」(須田氏とのインタビューより)。ただし、予算編成の過程では、トップ・マネジメントと部門との間で厳しいやり取りが行なわれることもある。「会社として必要な数字を決めるのですが、納得感がない決め方はしていません」という須田の言葉にもあるように、両者で厳しい話し合いが行なわれ、「ここ位はいこうよというような、多少はがんばる部分も含めて納得感を持って」決められるのである。

エニグモの予算編成の過程で、特に問題になるのは、経費や人員計画に関わる予算の部分である。売上予算については、現在では、エニグモ自体が単一事業部門であるために、比較的容易に編成がなされる。全社的な運営部門が、施策を積み上げていって、目標になるまでストレッチするというかたちで、売上高予算の編成が行われる。しかし、経費予算ならびに人員計画に関わる予算は、積み上げ方式で設定される。個々の経費また人員計画に基づく予算を積み上げていくと、最終的に目標とする営業利益に到達しないこともある。この場合にも、「下げろという話はしないです。基本的には、それぞれの費用に必要性和妥当性があるかどうか。これだけです」(金田氏とのインタビューより)。経費予算については、最終的には、営業担当の取締役の判断によるところが大きい。他方、人員計画に関する予算については、コーポレートオペレーション部門が検討を行うことになっている。「何月にどのポジションに誰を入れるけれども、ここではどんな役割を期待していて、どれくらいの経歴が必要なのか、だったらこの月収金額の想定では多分とれないよね」(金田氏とのインタビューより)といった議論が各部門との間で展開されるのである。

## 4.2 予算の遂行

事業年度に入り、予算が遂行される段階では、大枠の科目があっていれば使途については各部門にかなりの裁量が持たされている。予算自体の中にも、月次でいうと100万から200万円程度のバッファ、いわゆる予備費が組み込ま

れている。これは「新しい事業のためのリサーチ費」（須田氏とのインタビューより）としての意味あいを持っているのである。

実際に予算を遂行してみると、計画通りにはうまくいかない場合が生じることがある。この場合には、次はどうしようかと、皆で話し合うことになる。「そこで出たアイデアをやろうということになって、それが新たに予算化されるようなこともある」とされている。環境の変化に迅速に対応するために予算の修正は必要に応じてなされるのである。

## 5. 人事考課制度

エニグモでは、半期の成果によって、次の半期の給与が決定される仕組みが採用されている。なお、ボーナスは、これとは別に、全社目標を達成した場合に、年に1回出すことになっている。

以前は、給与は売上や利益という財務的な数値のみに基づいて、決定されていた。売上を上げれば、給与と地位も比例して上がる仕組みであった。

しかしながら、2010年に行なわれたリストラを契機に、現在では、給与は成果給と能力給という二つの部分から構成されている。基本的には成果給3割、能力給7割である。成果給には、自分の目標に対する達成度とともに、自分の所属する部門の売上や利益といった財務業績、ならびに全社業績に連動した部分がある。部門や全社の財務的な業績の成果給に占める割合は、一般の社員よりも、部長の方が大きくなる。個人の目標設定については、たとえばプログラムの開発を担当している人の場合であれば、半期で「これとこれの案件は達成する」といったものや新人の教育に関するものが含まれる。

他方、能力給のなかには、専門的なスキル、ヒューマン・スキルおよび会社のカルチャーへの合致度を意味するカルチャー・スキルといった3つの部分がある。専門的なスキルは、成果給の50%を占める部分であるが、各自のポジションに求められるスキルがどの程度向上したのかに基づいて、評価される。専門的なスキルの向上の程度については、その判断が、部門長に委ねられている。これは、スキルといっても、内容は多岐におよぶため、「そういった部分を見れるのが部門長だ」という判断を会社としてはしている」（金田氏とのインタビューより）のである。成果給の30%を占めるヒューマン・スキルの部分は、規律が遵守できるか、リーダーとしてのマジョリティがあるか、挨拶がきちんとでき



るかといったような 10 項目に基づいて、評価が行なわれる。これについては、自己評価、部門長評価および 360 度評価がなされる。残りの 20%の部分が、会社のカルチャーへの合致度であるが、この部分は「かなりブラックボックスになっていて」(須田氏とのインタビューによる)、役員が裁量を持って決定できる部分である。社員はもともとエニグモのカルチャーに心から賛同して集まってくれたメンバーであるという意識があり、そういうところをはなれていないかが評価されるのである。

なお、能力給の部分については点数制になっており、総合点で昇級の幅が決定される。成果給の部分は、目標の達成度を部門長が評価するとともに、360 度評価を実施する。それらの情報が、役員に上がってきて、最終的な決定を行なう形になっている。

現在のような人事考課制度は、会社のリストラのタイミングで、設計されたものである。これは、当時、大きな組織的な問題にエニグモが直面していたのであるが、人事考課制度の設計もその大きな要因の一つであるとの認識から、開始されたのである。人事考課制度の変更と、エニグモのカルチャーとの間には、深い関連性がある。須田によれば、「会社として大切にしていけるものはちょっとずつバージョンアップしていくではないですか。そうなってくると、そういう人に上に立ってほしいということになってきて、そういう人が上がるような仕組みを考えていかざるを得ない。逆に言うと、それにそぐわないけれども、結果が出ていて、従来の制度でフェアに評価すると上がってしまう人がいて、『これはちょっとおかしいよね。説明つかないよね』というのがだんだん出てきて、『評価制度を変えるしかないね』という形で変わったという感じですね。当然カルチャーの部分だけではないのですが、それがまず一つです」(須田氏へのインタビューより)。

ただし、現在の人事考課制度についても、いくつか問題点があることが、指摘された。元々、現在の人事考課制度を設計する際には、典型的には、営業担当者がたまたま今期突然売れたというような場合に、能力給ではなく、成果給として報いてあげたいという思いがあった。しかし、須田が述べるように、「同じぐらいがんばっていて、ただ、結果としてどのぐらい成果を出したかという、こういうウェブの開発などではわかりにくいのです。ですから、すごく評価が高くて成果給をポンと出して、次の年にはそこまで目にみえた結果がでていなくても、なんとなくやっていることは一緒でがんばっていたりするので、

そうすると、成果給を下げると手取りの給料が減ると、それがすごくインパクトがあったりするのです。そこはこの制度の課題だと思っています」。これらは、評価を受ける側の納得感の問題である。

## 6. 新しいプロジェクト –バイマバザールの事例–

第3弾のサービスであるフィルモの開発、またそのサービスの開始にあたって、社員の数が増えた。そして、それらの社員が育ってくるにつれて、社員に任せるといことも行なわれ始めた。「僕がいないと進まないとか、物事が決められないといった状態では、どんどんサービス開始が遅れてしまう。社員に完全に任せるとするのはエニグモとしては初めてだったが、結果的に非常にサービスの出来も良かった」（須田・田中, p.196）。

社員自身がアイデアを生み出し、それをプロジェクトとして実施した最近の事例の一つとして、バイマバザールをあげることができる。このバイマバザールのアイデアは、入社3年目の女性が発案したものである。こうしたプロジェクトが、実際に実行に移されるまでには、以下のプロセスを経ることになる。まず、発案者が、上司にやりたいことを相談する。そして、所属長から役員に話があがり、最終的には、発案者のプレゼンをへて、社長がゴーサインを出すという流れである。社長がゴーサインを出す場合の基準について、須田氏は「一つは、やはりエニグモらしい、バイマらしいということが重要な指標になると思います。後は、本人のやる気、モチベーションや、それに対する思いのようなものを非常に重視します」（須田氏とのインタビューより）。さらに、当然ではあるが、アイデアの実現性も加味される。池田によれば、「バイマバザールという、バイマの中でまだ日の目を浴びていないような無名のブランド、本当に海外の現地の闇市にいかないと出会うことがないような、職人がつくった食器などが表にでると、すごくバイマらしいのではないかというアイデアがクリエイティブデザインの社員から出て、彼女が先陣を切ってディレクションからデザイン、サイト構成、コンテンツ構成なのですが、そういうことを自ら発言してやっています」（池田氏とのインタビューより）。プロジェクトの実施にあたっては、プロジェクトの内容によって必要となる仕事が出てくるので、それぞれの仕事をやってもらえる人に「声をかける」（池田氏とのインタビューより）ことになる。

プロジェクトの進展については、事前に半年、1年目の目標というよりは「最初は量よりも質を重視しようというものなので、あまり明確な数値目標は持っていません。ただ、これだけの規模までにしようというイメージだけを持って、そこよりは実際にどんなものが出ているのか、どのようにユーザーが思っているのかなど、そちらの定性的な部分を結構気にして聞いています」（須田氏とのインタビューより）。

## 7. 組織構造の変化

エニグモが設立された当初、設立メンバーの4名の間で、ある程度の役割分担がなされていた（須田・田中, p.124）。田中は、バイマのマーケティングを担当した。安藤は、システムの保守や運用を担当した。藤井は、日常の経理から資金調達なども担当した。須田は、システム・財務を含めて、マーケティング以外の全業務に携わった。設立当初の役割分担は、大学での出身学部や、性格などが影響している。

その後、エニグモの事業が拡大するにつれて、組織も階層化される。2006年当時には、広告事業の部長が4名、その下にリーダーそして一般職が、バイマとシェアモにもそれぞれ部長1名、その下にリーダーそして一般職がいる。管理部門としてはカスタマーサービス部門、サービスエンジニアリング本部が置かれていた。

2010年に、バイマ関連事業への経営資源の集中が行なわれた後には、CEOである須田のもとに、COO さらにその下にファイナンス系の執行役員がおかれた。バイマチーム(ソーシャルコマース事業本部)は、その下に位置づけられているが、バイマチーム自体は4つの部門に分けられている。サイト改善を行うチーム、クリエイティブチームおよびプロデュースチーム、広告宣伝チームである。バイマチームと並列にカスタマーサービス・チーム(カスタマーマーケティング事業本部)ならびにサービスエンジニアリング本部がある。カスタマーサービス・チームは、パーソナルショッパー(販売者)向けと購入者向けのサポートサービスを統括しており、部長が1名配置されている。サービスエンジニアリング本部にも、部長が1名おり、そのもとに「インフラというか、より深いレイヤーのシステムを開発するチームと、ユーザーが触る表面的なアプリケーションレイヤーのプログラムを組み二つのチーム」（須田氏とのインタビューより）

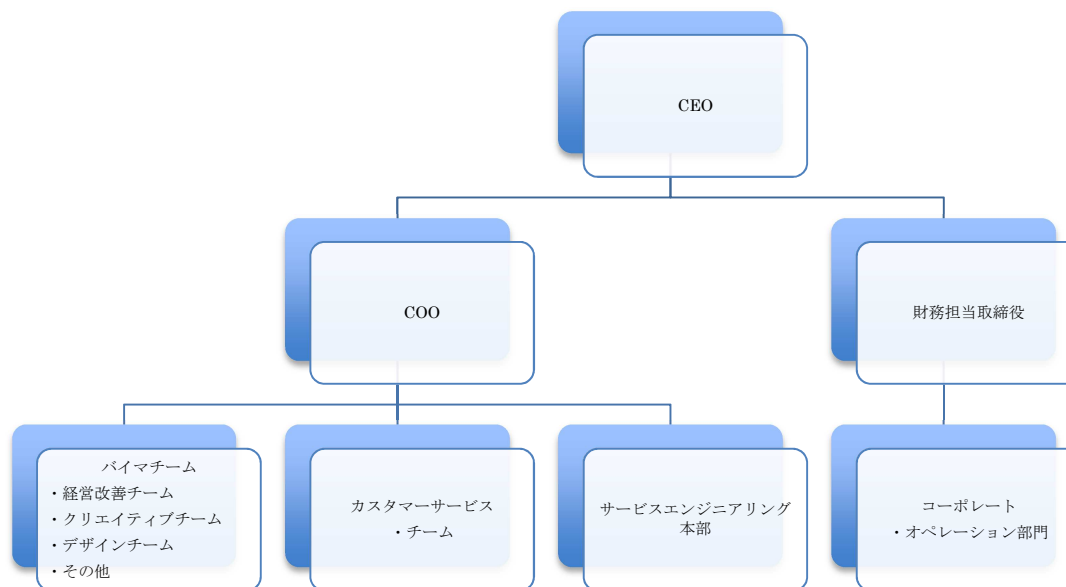
があり、それぞれにチーム・リーダーがいる。安藤によれば、サービスエンジニアリング本部が今の体制になったのはここ1、2年のことである。従来、サービスエンジニアリング本部は、部長がいてメンバーがいるという文鎮型の体制であった。しかし、クラウドサービスの浸透によって、インフラがクラウドを利用することで、ある程度簡単に扱うことが可能となっており、サーバーのセットアップもそれほど大変でなくなっている。そうした時代的な背景のもとで、「インフラをやっているようなメンバーがもうちょっとそのアプリケーションのレイヤーとかに入ってきているような、こう徐々にちょっと融合していったような今、状態にある」（安藤氏とのインタビューより）という現状の認識があった。こういった認識の中で「インフラというところを基盤という呼び方にして、まあ当然そういうサーバーとかネットワークのこともやるんですけど、もうちょっとアプリケーションの会社が全部使うようなフレームワークっていうようなものも含めて整備していくチームとして運営していったらどうかというような中で、まあちょうどリーダーシップをとれるような適任者がいて、じゃそこはインフラのところは、基盤チームとしてリーダーをおいてまとめてもらうという形で登場した」（安藤氏とのインタビューより）のである。

また、従来、経理、資金調達および総務的な仕事は、須田と藤井が担当していた。IPO を目指すにあたって、財務の専門家を雇おうということで、知り合いの紹介で松田を採用した。松田、そして彼が前の職場からスカウトしてきた後輩の平林の二人で、経理・財務・総務的な仕事がこなされることとなった。松田が管理し、実務的な仕事を平林が請け負ったのである。総務部門ができたのも、この時期である。さらに、経理関係の部署が必要となり、経理部門ができた。これはその後、財務経理部門となる。「必要だからやっていって、だんだん初心者は無理だなというところになったり、足りないことが出てくるので、そこでそれにぴったりの人に採用をかけてやっていく。あと、名は体を表すではないですが、なるべく実体に即した名前とか、部門というのを作ろうと思っているので、そこで『これは新しい部門にした方がいいよね』という段階になったら、そういう部門を自分たちで名前を考えて作るという感じですね。」（須田氏とのインタビューより）これが、現在のコーポレートオペレーション部門につながっている。

現在の組織構造は、次に示すとおりである。ファイナンス系の役員は取締役

となり、そのもとにコーポレートオペレーション部門が位置づけられている。

図表 6 エニグモの現在の組織



(インタビューに基づき筆者作成)

議論のために

- ①エニグモにおける予算管理システムの生成・発展の原因となった要因は、いかなるものか。
- ②エニグモにおける人事考課制度の利点と欠点について考えなさい。

#### 参考文献

須田将啓・田中禎人. 2008. 『謎の会社, 世界を変える。エニグモの挑戦』株式会社ミシマ社.

株式会社エニグモ「有価証券報告書」2014年1月期、2013年1月期.

株式会社エニグモ「新規上場申請のため有価証券報告書」東京証券取引所.  
(<http://www.tse.or.jp/listing/new/b7gje6000002mwp0-att/7Enigmo-1s.pdf>)

株式会社エニグモホームページ <http://www.enigumo.co.jp>

(謝辞) 本稿の作成にあたって、平成 25 年度日本私立学校振興・共済事業団の  
学研究振興資金(研究代表者：田路則子)による援助を受けました。また、  
公益財団法人メルコ学術振興財団(研究代表者：福田淳児)による援助を受け  
ました。ここに、記して感謝致します。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1  
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690  
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>  
E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

(非売品)  
禁無断転載